

**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN EFIKASI DIRI  
(*SELF EFFICACY*) TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DENGAN BUDAYA KOLEKTIVISME  
SEBAGAI MODERATOR**

**(Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional  
IV Jateng dan DIY)**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk  
menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

**RISQI AMANDAWATI**

**NIM. 12010112120009**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2016**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Risqi Amandawati

Nomor Induk Mahasiswa : 12010112120009

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Usulan Penelitian Skripsi : **PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN  
EFIKASI DIRI (*SELF EFFICACY*)  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN BUDAYA KOLEKTIVISME  
SEBAGAI MODERATOR (STUDI  
PADA PT. TELEKOMUNIKASI  
INDONESIA,Tbk REGIONAL IV  
JATENG DAN DIY)**

Dosen Pembimbing : Dr. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, 19 Agustus 2016

Dosen Pembimbing,

(Dr. Fuad Mas'ud, MIR)

NIP. 196203311988031002

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Mahasiswa : Risqi Amandawati

Nomor Induk Mahasiswa : 12010112120009

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Manajemen

Judul Usulan Penelitian Skripsi : **PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN  
EFIKASI DIRI (*SELF EFFICACY*)  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
DENGAN BUDAYA KOLEKTIVISME  
SEBAGAI MODERATOR (STUDI  
PADA PT. TELEKOMUNIKASI  
INDONESIA,Tbk REGIONAL IV  
JATENG DAN DIY)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 29 Agustus 2016**

Tim Penguji

1. Dr. Fuad Mas'ud, MIR (.....)
2. Drs. H. Mudji Rahardjo, SU (.....)
3. Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D (.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Risqi Amandawati, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **Pengaruh Motivasi Kerja dan Efikasi Diri (*Self Efficacy*) Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Kolektivisme sebagai Moderator (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia,Tbk Regional IV Jateng Dan DIY)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 22Agustus2016  
Yang membuat pernyataan,

( Risqi Amandawati )  
NIM : 12010112120009

## ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan faktor terpenting dalam keberhasilan bisnis dalam perusahaan. Motivasi kerja dan efikasi diri merupakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh antara motivasi kerja dan efikasi diri terhadap kinerja perusahaan dan juga pengaruh motivasi kerja dan efikasi diri terhadap kinerja dengan budaya kolektivisme sebagai moderator.

Penelitian ini dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada responden yaitu karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional IV Semarang yang berjumlah 100 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling*. Teknik pengujian data dalam penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, dan analisis regresi serta MRA (*Moderated Regression Analysis*) yang digunakan untuk variabel moderating.

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Efikasi diri juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu budaya kolektivisme sebagai moderator memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan motivasi kerja dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan. Budaya kolektivisme yang tinggi dalam suatu perusahaan dapat memperkuat pengaruh motivasi kerja dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : *Motivasi Kerja, Efikasi Diri, Kinerja Karyawan, Budaya Kolektivisme*

## **ABSTRACT**

*Employee performance is an important factor in company business success. Work motivation and self efficacy are several factors that can influence of employee performance. This research aims to analyze the influence of the relation between work motivation and self efficacy to employee performance, also the influence of the relation between work motivation and self efficacy to employee performance with collectivism as moderator.*

*Questionnaires were distributed to 100 employees of PT. Telekomunikasi Indonesia Regional IV Semarang. Data was collected using Simple Random Sampling method. Data analysis utilized validity test, realibility test, classical assumption test, regression test, and MRA (Moderated Regression Analysis).*

*The results indicates that work motivation and self efficacy have positive and significant influence to employee performance, while collectivism as a moderator also have positive and significant influence. High collectivism is able to strengthen relation between work motivation and self efficacy to employee performance.*

*Keywords : Work Motivation, Self-efficacy, Employee Performance, Collectivism*

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*Menuntut ilmu adalah taqwa, menyampaikan ilmu adalah ibadah, mengulang-ulang ilmu adalah zikir, mencari ilmu adalah jihad.*

*(Imam Al-Ghazali)*

*Harga kebaikan manusia adalah diukur menurut dengan apa yang telah diperbuatnya.*

*(Ali Bin Abi Thalib)*

*Skripsi ini penulis persembahkan kepada:*

- 1. Ibu dan Ayah*
- 2. Kakak saya Etik, Eva dan adik saya Sasa*
- 3. Keluarga besar dan teman-teman yang selalu mendukung saya*
- 4. Almamaterku*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat serta karunia yang telah diberikan-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Penulisan skripsi dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Efikasi Diri (*Self Efficacy*) Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Kolektivisme sebagai Moderator (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia,Tbk Divisi Regional IV Jateng Dan DIY)”** yang merupakan syarat untuk menyelesaikan program sarjana (S1) di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Dalam penyusunan skripsi, penulis menyadari adanya doa, dukungan, serta bantuan dari berbagai pihak, sehingga skripsi ini dapat selesai. Oleh karena itu perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua orangtua saya Ibu Kusbandiyah dan Bapak Sunaryo yang telah mendukung dan mendoakan selama kuliah hingga dapat menyelesaikan skripsi ini serta Kakak saya Etik Setyaningsih, Eva Septiani dan Adik saya Natasya Widyasari yang selalu memberikan dukungan dan doa yang tulus.
2. Bapak Dr. Suharnomo, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Bapak Dr. Harjum Muharam, S.E., M.E. selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.



4. Bapak Dr. Fuad Mas'ud, MIR, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan pengarahan dan saran serta kesempatan untuk berdiskusi kepada penulis hingga selesainya skripsi ini.
5. Bapak Drs. H. Mudji Raharja, SU dan Bapak Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D selaku dosen penguji dalam sidang skripsi.
6. Ibu Shoimatul Fitria, S.E., MM. selaku Dosen Wali yang telah memberikan pengarahan dan nasehat selama masa perkuliahan.
7. Bapak Yani dari pihak HCM Telkom Indonesia Regional IV yang telah banyak membantu saya selama melakukan penelitian dan juga responden di Telkom Indonesia Regional IV yang telah meluangkan waktu dan pikiran dalam mengisi kuesioner dalam penelitian ini.
8. Segenap dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis.
9. Teman-teman saya Septi, Salma, Octaviani, Sandra, Tiara, Ulfa, Rikha, Putri, dan seluruh teman-teman Manajemen 2012 yang telah berbagi pengalaman, kenangan, semangat, dan dukungan selama ini.
10. Teman-teman kos purinafira Mbak Neli, Ulfa, Lenny, Delima, Zulfa, dan lainnya yang selalu memberikan bantuan dan semangat selama ini.
11. Tim II KKN Undip 2015 Desa Surajaya Pemalang Ayu, Roro, Rima, Bunga, Dimas, Adit, Galih dan Ryan terima kasih sudah berbagi pengalaman, memberi semangat selama KKN dan sampai saat ini.
12. Dan seluruh pihak yang berkontribusi kepada penulisan ini maupun penulis secara pribadi yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian di masa datang. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, 22 Agustus 2016

Penulis

Risqi Amandawati

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT.....	vi
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Batasan Masalah .....	9
1.3 Rumusan Masalah.....	10
1.4 Tujuan Penelitian .....	11
1.5 Manfaat Penelitian .....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1 Telaah Pustaka .....	13
2.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
2.1.2 Motivasi Kerja.....	13
2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja.....	13
2.1.2.2 Teori Motivasi.....	14
2.1.2.2.1 Teori Hirarki Kebutuhan Maslow .....	15
2.1.2.2.2 Teori Motivasi Prestasi Mc.Clelland .....	16
2.1.2.2.3 Teori Dua Faktor Herzberg .....	16
2.1.2.2.4 Teori Penghargaan .....	17
2.1.2.2.5 Teori Penetapan Tujuan .....	18
2.1.3 <i>Self Efficacy</i> (Efikasi Diri).....	18
2.1.3.1 Pengertian <i>Self Efficacy</i> (Efikasi Diri) .....	18
2.1.3.2 Faktor Yang Memengaruhi Efikasi Diri .....	19
2.1.4 Kinerja Karyawan.....	20
2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	21
2.1.4.2 Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan.....	21
2.1.5 Budaya Kolektivisme ( <i>Collectivism</i> ).....	22
2.2 Penelitian Terdahulu .....	26
2.3 Hubungan Antar Variabel .....	29
2.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	29
2.3.2 Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap Kinerja Karyawan.....	30

2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kolektivisme sebagai Moderator .....	30
2.3.4 Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan dengan Kolektivisme sebagai Moderator .....	31
2.4 Kerangka Pemikiran.....	32
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>34</b>
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	34
3.1.1 Variabel Penelitian .....	34
3.1.2 Definisi Operasional Variabel .....	35
3.2 Populasi dan Sampel .....	39
3.2.1 Populasi .....	39
3.2.2 Sampel... ..	39
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	40
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	41
3.5 Metode Analisis Data.....	43
3.5.1 Uji Kualitas Data .....	43
3.5.1.1 Uji Validitas .....	43
3.5.1.2 Uji Reliabilitas .....	44
3.5.2 Statistik Deskriptif.....	44
3.5.3 Uji Asumsi Klasik .....	45
3.5.3.1 Uji Normalitas.....	45
3.5.3.2 Uji Multikolonieritas.....	45
3.5.3.3 Uji Heterokedastisitas .....	46
3.5.4 Uji Model.....	46
3.5.4.1 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	47
3.5.3.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)....	47
3.5.5 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t).....	48
3.5.6 Uji Hipotesis.....	48
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>50</b>
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	50
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	50
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	53
4.2 Gambaran Umum Responden .....	53
4.2.1 Jenis Kelamin Responden.....	53
4.2.2 Usia Responden .....	54
4.2.3 Tingkat Pendidikan Responden .....	55
4.2.4 Masa Kerja Responden.....	56
4.3 Hasil Analisis Data .....	57
4.3.1 Uji Kualitas Data .....	57
4.3.1.1 Hasil Uji Validitas.....	57
4.3.1.2 Hasil Uji Reliabilitas .....	59
4.3.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	59
4.3.2.1 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja.....	61
4.3.2.2 Deskripsi Variabel Efikasi Diri.....	62
4.3.2.3 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	63
4.3.2.4 Deskripsi Variabel Budaya Kolektivisme.....	64

4.3.3 Uji Asumsi Klasik .....	65
4.3.3.1 Uji Normalitas .....	65
4.3.3.2 Uji Multikolonieritas .....	70
4.3.3.3 Uji Heterokedastisitas .....	71
4.3.4 Model Regresi Berganda.....	73
4.3.5 Uji Model.....	78
4.3.5.1 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	78
4.3.4.2 Uji Signifikansi Simultan (F).....	80
4.3.6 Pengujian Hipotesis .....	82
4.4 Pembahasan.....	85
4.4.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	85
4.4.2 Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja Karyawan .....	86
4.4.3 Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Kolektivisme sebagai Moderator .....	88
4.4.4 Efikasi Diri berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Kolektivisme sebagai Moderator .....	89
BAB V PENUTUP.....	91
5.1 Kesimpulan .....	91
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	92
5.3 Saran .....	93
DAFTAR PUSTAKA .....	95
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	99

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Dimensi Budaya Nasional di 10 Negara .....	3
Tabel 1.2 Motivator berdasarkan Dimensi Budaya.....	4
Tabel 1.3 Nilai Kinerja Individual .....	7
Tabel 2.1 Teori Dua Faktor Herzberg .....	17
Tabel 2.2 Perbedaan Kolektivisme dan Individualisme.....	23
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu .....	26
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	54
Tabel 4.2 Usia Responden.....	54
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden .....	55
Tabel 4.4 Masa Kerja Responden .....	56
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas.....	58
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas .....	59
Tabel 4.7 Hasil Jawaban Variabel Motivasi Kerja.....	61
Tabel 4.8 Hasil Jawaban Variabel Efikasi Diri .....	62
Tabel 4.9 Hasil Jawaban Variabel Kinerja Karyawan .....	63
Tabel 4.10 Hasil Jawaban Variabel Budaya Kolektivisme .....	64
Tabel 4.11 Uji Normalitas Univariate .....	69
Tabel 4.12 Uji Normalitas Multivariate .....	70
Tabel 4.13 Hasil Pengujian Multikolinieritas .....	71
Tabel 4.14 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Persamaan I .....	74
Tabel 4.15 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Persamaan II .....	75
Tabel 4.16 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Persamaan III.....	76
Tabel 4.17 Hasil Uji $R^2$ Regresi Persamaan I .....	78
Tabel 4.18 Hasil Uji $R^2$ Regresi Persamaan II.....	79
Tabel 4.19 Hasil Uji $R^2$ Regresi Persamaan III .....	79
Tabel 4.20 Hasil Uji F Regresi Persamaan I.....	80
Tabel 4.21 Hasil Uji F Regresi Persamaan II.....	81
Tabel 4.22 Hasil Uji F Regresi Persamaan III .....	81
Tabel 4.23 Hasil Uji Hipotesis 1.....	82
Tabel 4.24 Hasil Uji Hipotesis 2 .....	83
Tabel 4.25 Hasil Uji Hipotesis 3 .....	83
Tabel 4.26 Hasil Uji Hipotesis 4 .....	84

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian .....	33
Gambar 4.1 Grafik Histogram Persamaan I.....	66
Gambar 4.2 Grafik Histogram Persamaan II.....	66
Gambar 4.3 Grafik Histogram Persamaan III .....	67
Gambar 4.4 Grafik P-Plots Persamaan I .....	67
Gambar 4.5 Grafik P-Plots Persamaan II.....	68
Gambar 4.6 Grafik P-Plots Persamaan III.....	68
Gambar 4.7 Grafik Scatterplot Persamaan I .....	72
Gambar 4.8 Grafik Scatterplot Persamaan II .....	72
Gambar 4.9 Grafik Scatterplot Persamaan III.....	73

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Kuesioner Penelitian.....	99
Lampiran B Tabulasi Data Responden .....	106
Lampiran C Output Hasil SPSS 16.0 .....	117
Lampiran D Struktur Organisasi Perusahaan .....	136
Lampiran E Surat Ijin Penelitian.....	138
Lampiran F Surat Keterangan Penelitian dari Perusahaan.....	140



## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam perusahaan karena memiliki peran dalam semua kegiatan manajerial perusahaan. Perusahaan harus bisa menjaga, memelihara, dan serta meningkatkan kinerja SDM yang dimilikinya. Menurut Schuler (1999), sumber daya manusia dianggap memiliki peran besar bagi kesuksesan suatu organisasi, dimana pengelolaan sumber daya manusia bukan lagi suatu pilihan, melainkan keharusan yang harus dilakukan. Semakin baik kinerja individu dalam suatu perusahaan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan, demikian pula sebaliknya, semakin rendah kinerja individu karyawan akan menurunkan kinerja perusahaan. Beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan menurut Simamora (2004) adalah faktor individual seperti kemampuan dan keahlian, faktor psikologis seperti persepsi, sifat, sikap, serta motivasi, dan faktor organisasi seperti kepemimpinan dan *job design*.

Di era globalisasi ini, perusahaan dituntut untuk memiliki SDM yang unggul agar dapat terus mempertahankan eksistensinya. Perusahaan akan bersaing tidak hanya dengan perusahaan lokal saja namun perusahaan akan bersaing dengan perusahaan dari mancanegara. Persaingan bisnis ini juga berpengaruh terhadap industri telekomunikasi. PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk atau lebih dikenal dengan Telkom merupakan perusahaan telekomunikasi dan informasi terbesar di Indonesia. Dalam usahanya untuk terus menyediakan layanan terbaik, Telkom

mengandalkan sumber daya manusia sebagai pusat pengendalian. Untuk itu dibutuhkan SDM yang handal untuk dapat memberikan kontribusinya bagi perusahaan, oleh karena itu Telkom harus terus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya kaitannya dengan kinerja karyawan.

Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan meningkatkan motivasi kerja. Hasibuan (2006) mengatakan bahwa motivasi memiliki peran penting karena dapat menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil yang optimal. Terdapat beberapa faktor yang mendukung motivasi untuk dapat diterima oleh karyawan dan dapat membantu karyawan dalam mengubah cara bekerjanya seperti menjadi lebih kreatif, lebih semangat, lebih produktif dalam bekerja, dan dapat memberikan lebih banyak inovasi dalam meningkatkan perkembangan perusahaan serta karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien.

Selain motivasi kerja, terdapat faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah kemampuan. Kemampuan memiliki pengaruh terhadap keberhasilan karyawan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Efikasi diri (*self efficacy*) adalah kemampuan seseorang yang meliputi keyakinan untuk dapat melakukan sesuatu dengan baik. Menurut Bandura (1997), efikasi diri (*self efficacy*) mengacu pada keyakinan individu tentang kemampuannya untuk memobilisasi motivasi, sumberdaya daya kognitif, dan tindakan yang diperlukan agar berhasil dalam melaksanakan tugas dalam konteks tertentu. Menurut Sari (2014) individu yang mempunyai motivasi yang kuat, tujuan yang jelas, emosi

yang stabil, dan juga kemampuan akan mencapai kinerja yang lebih baik atau individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi.

Nilai-nilai budaya memiliki peran penting dalam menentukan pola pikir dan pola perilaku seseorang. Hofstede menyatakan bahwa budaya nasional dapat menjelaskan sikap dan nilai-nilai yang berkaitan dengan pekerjaan (perilaku organisasional) lebih banyak daripada posisi dalam organisasi, jenis pekerjaan, umur dan jenis kelamin. Masyarakat Indonesia adalah masyarakat yang bersifat kolektif dimana masyarakat cenderung untuk memiliki kelompok dengan memperdulikan anggota kelompok sebagai simbol kesetiaan untuk kelompoknya.

Berdasarkan 4 dimensi budaya yang dikemukakan Hofstede, berikut merupakan nilai yang diperoleh beberapa negara di dunia :

**Tabel 1.1**  
**Dimensi Budaya Nasional Di 10 Negara**

<b>Negara</b>	<b><i>Power Distance</i></b>	<b><i>Individualism-Collectivism</i></b>	<b><i>Masculinity-Femininity</i></b>	<b><i>Uncertainty Avoidance</i></b>
Australia	36	90	61	51
Thailand	64	20	34	64
Indonesia	78	14	46	48
India	77	48	56	40
USA	40	91	62	46
Japan	54	46	95	92
Korea	60	18	39	85
Hongkong	68	25	57	29
Malaysia	104	26	50	36
Philippines	94	32	64	44

Sumber : Hofstede (1993)

Berdasarkan tabel 1.1 menunjukkan bahwa Indonesia memiliki tingkat jarak kekuasaan (*power distance*) yang tinggi yaitu 78, sedangkan pada nilai penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*) cukup tinggi yaitu 48, pada nilai individualisme Indonesia memiliki nilai yang rendah yaitu 14 hal ini

mennjukkan bahwa Indonesia termasuk ke dalam kolektivisme, dan pada nilai maskulinitas, Indonesia memiliki nilai 46.

Berikut adalah motivator berdasarkan dimensi budaya Hofstede :

**Tabel 1.2**  
**Motivator berdasarkan Dimensi Budaya**

<b>Individualisme-Kolektivisme</b>	<b><i>Uncertainty Avoidance</i> (Penghindaran Ketidakpastian)</b>	<b>Maskulinitas-Femininitas</b>
<b>Lingkungan kerja Individualis :</b> Cenderung menekankan pada kondisi kemandirian yang memungkinkan karyawan untuk aktif dalam menentukan nasibnya sendiri	<b>Lingkungan kerja dengan penghindaran ketidakpastian yang tinggi:</b> Cenderung menekankan pada kinerja dan pengambilan risiko.	<b>Lingkungan kerja dengan maskulinitas yang tinggi :</b> Cenderung menekankan pentingnya banyak penghasilan, pengakuan, kemajuan dan tantangan dalam pekerjaan.
<b>Lingkungan kerja kolektifis:</b> Cenderung menekankan pada saling ketergantungan (interdependensi) untuk bekerja dalam organisasi.	<b>Lingkungan kerja dengan penghindaran ketidakpastian yang rendah :</b> Cenderung menekankan pada pentingnya keamanan, kontinuitas, pengakuan kelompok dan kemajuan kelompok.	<b>Lingkungan kerja dengan maskulinitas yang rendah :</b> Cenderung menekankan pentingnya hubungan dengan pimpinan, rekan kerja, kerjasama, dan keamanan kerja.

Sumber : Hofstede (1994)

Memotivasi karyawan dengan menggunakan imbalan kinerja-kontingen adalah praktek manajemen yang didirikan di Barat. Hal tersebut diyakini bahwa karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan usaha mereka dan karena hal itu pula mereka mau bekerja. Di Amerika Serikat, motivasi akan meningkat ketika

imbalan sesuai dengan yang diharapkan (Turner, 2006). Insentif motivasi ekstrinsik seperti gaji dan promosi menjadi dorongan motivasi terkuat untuk tingkat usaha di Amerika Serikat, hal ini dapat dimengerti karena industri Amerika berada pada budaya kerja individualistik.

Menurut Lee dan Kulviwat (2008) menemukan fakta bahwa komitmen organisasi pekerja Korea memiliki efek lebih besar pada upaya motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Menurut Brislin, dkk. (2005) menyatakan bahwa tenaga kerja Jepang berpotensi menciptakan lingkungan dimana kritik tajam dari manajer bisa memiliki arti yang mendalam, pengaruh demoralisasi yang bisa membuat stres untuk dampak negatif motivasi dan produktivitas. Secara khusus, dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa pekerja di Amerika Utara yang gagal dalam melaksanakan tugas memiliki motivasi yang lebih rendah pada tugas selanjutnya dibandingkan dengan mereka yang telah berhasil. Sebaliknya, pekerja Jepang yang gagal di awal akan lebih termotivasi untuk tugas selanjutnya daripada mereka yang berhasil di awal.

Gopal dan Chowdhury (2014) menyatakan bahwa karyawan India termotivasi oleh imbalan sosial, kebutuhan aktualisasi diri, kompensasi, dan kondisi yang dapat meningkatkan kerja.

Melihat dari beberapa perbedaan faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja tersebut dari beberapa negara menunjukkan bahwa setiap negara memiliki keunikan dan karakteristik yang berbeda dalam kebudayaan yang tentunya akan mempengaruhi masyarakatnya. Hal ini menunjukkan bahwa praktek manajemen

di suatu negara tidak dapat di praktekkan secara global terutama yang memiliki karakteristik budaya yang berbeda. Sampai sekarang, adanya kaitan antara manajemen dan budaya kurang disadari oleh praktisi dan juga akademisi. Mas'ud (2010) menyatakan kebanyakan teori manajemen berasal dari barat terutama Amerika Serikat. Sama halnya dengan Indonesia yang memiliki nilai kolektivisme yang sangat tinggi dapat menunjukkan bahwa masyarakat Indonesia memiliki perilaku yang berbeda dalam menghadapi dunia bisnis. Penelitian ini akan mencoba melihat peran budaya kolektivisme dalam pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Menurut Irawan (2012), budaya kolektivisme mengandalkan kekuatan individu untuk dapat berkontribusi dalam perealisasiian tujuan bersama. Untuk dapat mewujudkan tujuan perusahaan maka setiap individu harus memiliki motivasi dan juga efikasi diri untuk dapat memiliki kinerja yang baik.

Hofstede (1994) menyatakan bahwa kebutuhan motivasi sangat berkaitan dengan budaya, yakni kebutuhan yang berasal dari budaya nasional tertentu. Misalnya, mudik tahunan yang dilakukan hampir sebagian besar masyarakat Indonesia untuk dapat merayakan Hari Raya Idul Fitri bersama di kampung halaman, yang tidak dilakukan oleh masyarakat yang berada di negara lain. Bagi masyarakat Indonesia berkumpul dengan keluarga di hari raya merupakan suatu kebutuhan yang harus dipenuhi sehingga memotivasi mereka untuk melakukan hal itu yang tentunya sudah dipersiapkan jauh-jauh hari.

Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan perlu dilakukannya penelitian yang untuk mengetahui seberapa besar peran budaya kolektivisme sebagai dimensi

budaya yang memiliki nilai tinggi di Indonesia terhadap motivasi kerja dan juga efikasi diri karyawan terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 1.3**  
**Nilai Kinerja Individual**

SKI	Kinerja					
	2014		2015		2016	
P2	K1	7	K1	0	K1	0
	K2	475	K2	234	K2	371
	K3	8	K3	148	K3	11
			K4	1		
P3	K1	3	K1	0	K1	0
	K2	669	K2	565	K2	589
	K3	89	K3	309	K3	273
	K4	1	K4	2		
<b>Grand Total</b>		<b>1252</b>		<b>1259</b>		<b>873</b>

Sumber : PT. Telekomunikasi Indonesia Regional IV, Juni 2016

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Divisi Regional IV menunjukkan bahwa terdapat penurunan kinerja karyawan pada tahun 2015. Pada tahun 2014, terdapat 10 karyawan yang memiliki nilai kinerja K1 (terbaik), kemudian pada tahun 2015 tidak ada satupun karyawan yang dapat mencapai K1 tersebut. Apabila hal ini tidak ditindak lanjuti maka akan berdampak negatif pada kinerja keseluruhan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus meningkatkan motivasi kerja dan efikasi diri karyawan dengan memperhatikan faktor budaya kolektivisme untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, penelitian ini dilatar belakangi oleh adanya riset gap tentang pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang

dilakukan oleh Hanun (2013), menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian oleh Syardianto, dkk. (2014), juga menegaskan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan. Sementara hasil penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan, dkk. (2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif tapi tidak signifikan antara variabel motivasi terhadap variabel kinerja.

Selain itu ditemukan juga riset gap tentang pengaruh efikasi diri terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanum (2013) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara efikasi diri dan kinerja karyawan. Hasil penelitian lain dilakukan oleh Sari (2014), menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *self-efficacy* atau efikasi diri terhadap kinerja karyawan. Sementara hasil penelitian yang dilakukan oleh Prasetya, dkk. (2013) menunjukkan bahwa efikasi diri tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain adanya riset gap antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan, dalam penelitian ini akan melihat seberapa besar pengaruh budaya nasional dalam praktek manajerial. Budaya nasional yang dipilih adalah budaya kolektivisme. Hofstede (1991) menyatakan budaya kolektivisme adalah keadaan masyarakat dimana setiap anggotanya terintegrasi dalam ikatan kelompok yang kuat dan terpadu sepanjang rentang hidupnya untuk saling melindungi satu sama lain. Bagi masyarakat Indonesia kebutuhan terpenting mereka adalah untuk dapat menjalin hubungan baik dengan



keluarga dan teman-temannya. Untuk itu, peneliti ingin mengetahui apa peran budaya kolektivisme yang melekat dengan masyarakat Indonesia dalam manajerial terutama hubungan antara motivasi kerja dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya faktor budaya kolektivisme dalam masyarakat apakah memperkuat atau memperlemah adanya hubungan motivasi kerja dan efikasi diri terhadap kinerja, sehingga perusahaan akan mengetahui langkah apa yang harus dilakukan untuk terus dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Karena dalam praktek manajemen dilandasi oleh nilai, norma, serta kebiasaan dalam masyarakat tersebut.

Dengan melihat uraian tersebut maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Motivasi Kerja dan Efikasi Diri (*Self Efficacy*) terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Kolektivisme sebagai Moderator (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia,Tbk Divisi Regional IV Jateng & DIY)”**.

## **1.2 Batasan Masalah**

Sudah terdapat beberapa penelitian mengenai motivasi kerja yang dilakukan di berbagai negara. Hofstede telah melakukan penelitian mengenai budaya di seluruh dunia. Hofstede membagi budaya menjadi empat dimensi yaitu *power distance*, *uncertainty avoidance*, *individualism-collectivism*, dan *masculinity-femininity*. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, Hofstede menemukan bahwa setiap negara memiliki skor yang berbeda-beda pada tiap dimensi budaya tersebut. Dengan kata lain bahwa setiap negara memiliki corak budayanya masing-masing baik dalam kehidupan sehari-hari ataupun dalam

manajerial atau organisasi. Menurut Hofstede (1993) dalam budaya nasional Indonesia termasuk kolektif (individualisme rendah), sehingga kebutuhan yang dianggap penting oleh karyawan adalah dapat menjalin hubungan yang dekat dengan keluarga dan teman kerja. Berdasarkan pernyataan yang telah dijelaskan maka penulis akan meneliti tentang pengaruh motivasi kerja dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan dengan budaya kolektivisme sebagai moderator.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang mengenai penelitian sebelumnya, riset gap, dan juga fenomena gap, maka dapat ditentukan pertanyaan penelitian dengan memperhatikan karakteristik bangsa Indonesia yang tentunya berbeda dengan negara lainnya yaitu dimensi budaya kolektivisme, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Apa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan ?
2. Apa pengaruh efikasi diri (*self efficacy*) terhadap kinerja karyawan ?
3. Apa pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan budaya kolektivisme sebagai moderator ?
4. Apa pengaruh efikasi diri (*self efficacy*) terhadap kinerja karyawan dengan budaya kolektivisme sebagai moderator ?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini antara lain:

1. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan.
2. Menganalisis pengaruh efikasi diri (*self efficacy*) terhadap kinerja karyawan.
3. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kolektivisme sebagai mediator.
4. Menganalisis pengaruh efikasi diri (*self efficacy*) terhadap kinerja karyawan dengan kolektivisme sebagai mediator.

### 1.5 Manfaat Penelitian

Berikut adalah beberapa manfaat yang bisa diberikan dari penelitian ini :

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan bagi penelitian selanjutnya terkait upaya peningkatan kinerja karyawan dalam perusahaan. Terutama yang berkaitan dengan motivasi kerja, efikasi diri, dan adanya faktor budaya kolektivisme yang dapat mempengaruhinya.
2. Perusahaan bisa mengetahui peran motivasi dan efikasi diri untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan kolektivisme sebagai mediator. Perusahaan bisa memperhatikan adanya faktor budaya lokal yang bisa memengaruhi kinerja karyawan, seperti kolektivisme sebagai ciri khas

masyarakat Indonesia yang sangat mementingkan kebersamaa dalam melakukan sesuatu.